

ESTRATEGIA Y
PROSPECTIVA
INSTITUCIONAL



Reconociendo el momento histórico y trascendental del año 2024 para la Universidad al cumplir 50 años, así como aprovechando los distintos procesos de evaluación y planeación institucional se plantea una reflexión con un enfoque de prospectiva estratégica, que permita, aún con incertidumbre, un juego de escenarios sobre los futuros institucionales con un horizonte del 2030.

Cono de los futuros

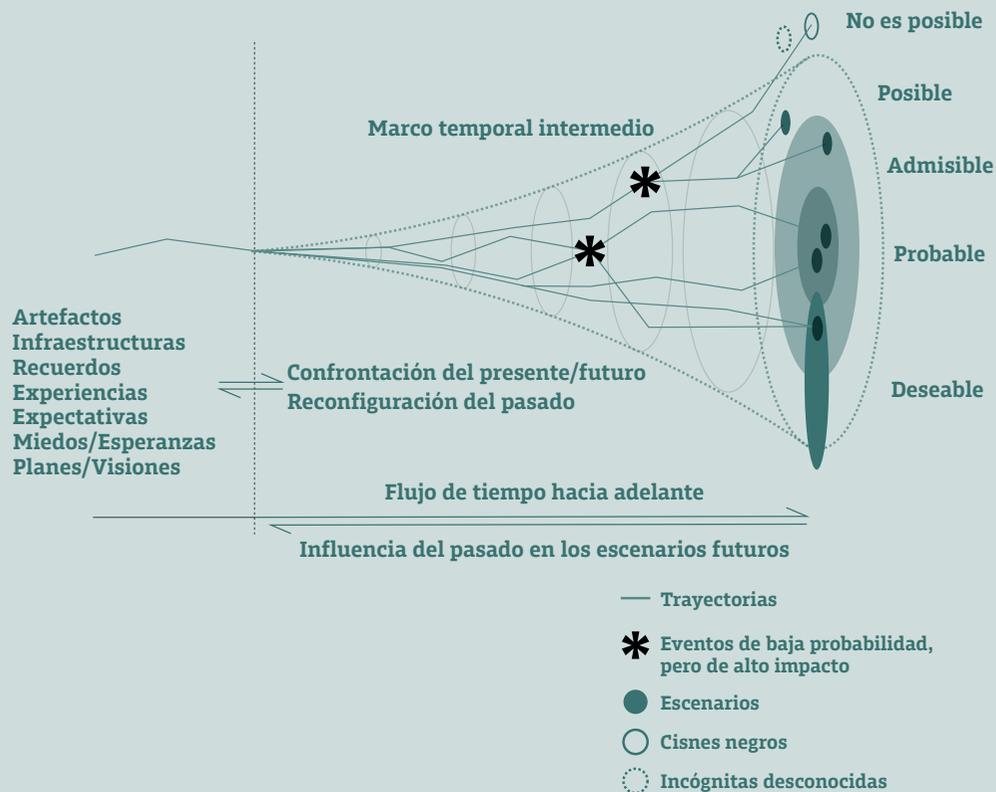


Figura modificada de: Gall, T., Vallet, F., & Yannou, B. (2022). How to visualise futures studies concepts: Revision of the futures cone. *Futures*, 143, 103024. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2022.103024>

ANTECEDENTES DE LA PROSPECTIVA INSTITUCIONAL; EL FUTURO POSIBLE EN 1981

Pocos años después del inicio de actividades se tuvo el primer acercamiento de la Universidad a un proceso formal de evaluación externa, el cual ocurrió en 1981 a solicitud del Gobierno de México a la Organización de Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO). En este ejercicio histórico se planteó una metodología de evaluación explícita para la UAM, con una conclusión relevante en su momento de un *futuro posible*, que desde el presente es ya pasado, pero permite una reflexión de lo acontecido, así como del valor de la evaluación y la prospectiva para la planeación institucional. Aquí extractos relevantes de dicho documento:

24. Se ha previsto la creación de una cuarta Unidad, la cual podría, y debería, promover las tendencias de interacción entre las 3 Unidades. Parece, sin embargo, que esta precisión no se realizará próximamente. ...

65. ... la Cuarta Unidad podría ocuparse de estudios prospectivos relacionados con los problemas de la zona metropolitana y de la sociedad científicada.

68. ...sería así posible formular una política universitaria, para el futuro: la UAM tiene la oportunidad de ofrecer una alternativa muy concreta al sistema universitario mexicano, en un momento crucial del desarrollo de la sociedad postindustrial en la zona metropolitana de México.

A pesar de los hallazgos significativos y su valía, es relevante mencionar que nunca volvió a ocurrir una evaluación institucional externa.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA; EL FUTURO DESEABLE EN 2011

Tres décadas después, el Plan de Desarrollo Institucional (PDI) 2011-2024 planteó un marco estratégico de referencia, considerando una misión, visión, objetivos estratégicos y valores. Este documento de gestión universitaria buscó alinear capacidades y voluntades institucionales. Al definir factores clave, indicadores



y metas se propuso una metodología concreta y cuantitativa para medir los avances y logros. Adicionalmente, este documento desarrolló un primer ejercicio formal de prospectiva institucional al proyectar un escenario de *futuro deseable*:

Para ese año (2024), la UAM será, en cabal cumplimiento de su objeto, la mejor universidad en México. Lograr esto implica dialogar, discernir y concertar entre todos los miembros de la comunidad el modelo de universidad que deseamos construir, así como el papel estratégico que desempeñará en el desarrollo científico, social, tecnológico, económico, ecológico y cultural del país.

Durante el periodo 2011 al 2024 este fue el principal instrumento de gestión institucional, complementado con documentos homólogos a nivel de cada unidad universitaria o inclusive desagregados para el ámbito de las divisiones académicas. En el año 2024 se concluyó con esta metodología y valoración de resultados. En este sentido se considera oportuno recuperar el último párrafo con el que finaliza dicho documento:

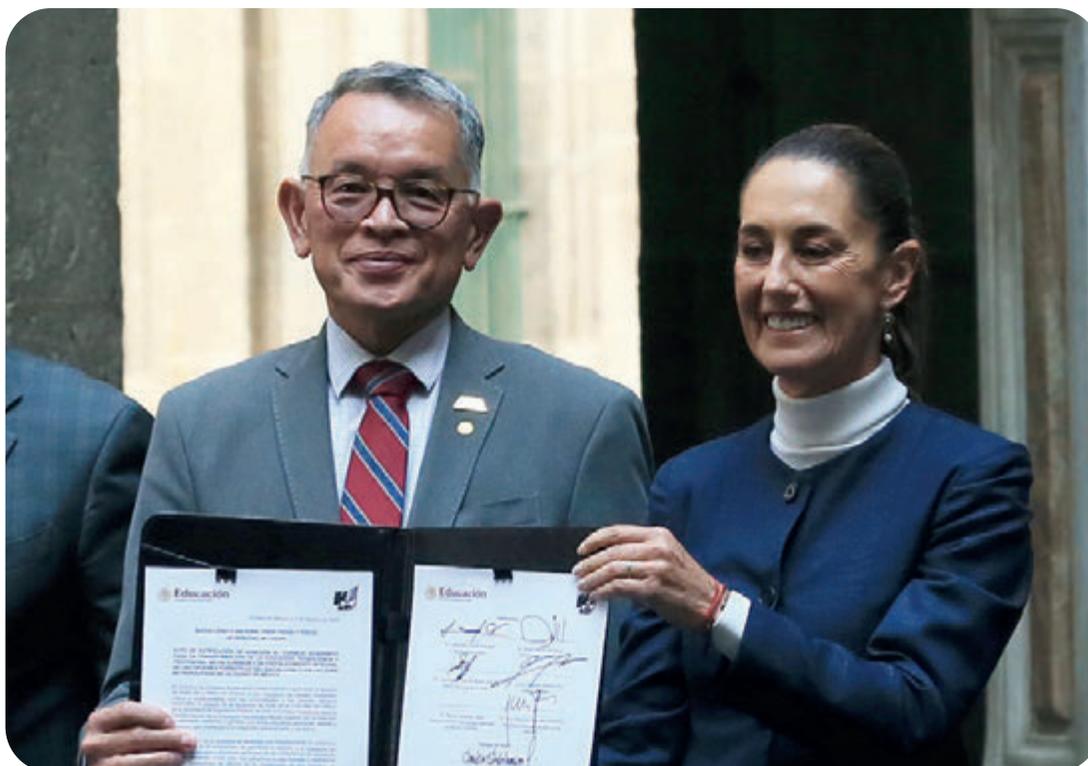
En suma, no se trata de cumplir con las metas numéricas per se, sino que éstas permiten a la Universidad observar el grado de cumplimiento de sus objetivos estratégicos. Hay que reconocer que en este cumplimiento se conjunta el esfuerzo colectivo para realizar los cambios que se requieren y dirigirlos en forma acertada.



AUTOEVALUACIÓN, VALOR SOCIAL INTEGRADO, MODELO EDUCATIVO, SOSTENIBILIDAD; EL PRESENTE 2024

Con los ejercicios de evaluación realizados durante el 2024, descritos a profundidad en el capítulo anterior, la Universidad realizó un proceso integral de autoevaluación con un marco general de evaluación externo. Los criterios y ámbitos fueron definidos por la Secretaría de Educación Pública, a través del Sistema de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior. Este proceso de autoevaluación no buscó generar certificación o acreditación alguna, sino tuvo el objetivo último de establecer puntos de partida y procurar la mejora continua institucional. En este sentido, la Universidad se reconoció de la siguiente manera:

La UAM como un sistema dinámico y complejo presenta tensiones y retos, los cuales en esta evaluación los conceptualizamos como dilemas a reconocer y resolver. Así mismo este ejercicio también nos permite hacer un “corte de caja” para mostrar logros y capacidades actuales de la UAM, así como desplegar nuestra capacidad adaptativa en un ejercicio prospectivo para asumir y consolidar el papel que como Institución de Educación Superior (IES) líder y referente nos obliga la construcción del futuro deseable.





Este proceso institucional inédito promovió reflexiones profundas y recomendaciones de mejora para cuatro grandes rubros: a) carrera académica, b) procesos de formación, c) investigación y posgrado y, d) gobernanza institucional. Producto de este ejercicio se considera relevante recuperar la siguiente conclusión:

Con esta autoevaluación, nos parece, ganamos en dos sentidos: nos ubica ante nuevos parámetros para la concepción de la evaluación y nos conduce a la aplicación de este nuevo marco de mejor forma y con mejores herramientas. Con ello, tanto para futuras evaluaciones como para el presente proceso de construcción de un renovado PDI que debe arrancar en 2025, estamos mejor armados y contamos con una visión más clara de nuestra Institución.

Adicionalmente, la *Primera aproximación al Valor Social Integrado de la UAM*, permitió un proceso complementario de análisis con un marco conceptual disruptivo al poner en el centro a los grupos de interés y a quienes obtienen y dan valor a la actividad universitaria. Esta metodología permitió revisar nuestra actividad e impacto, pero ahora evaluado desde la óptica de quien recibe los beneficios del quehacer universitario. Por primera ocasión en nuestra historia, y en nuestro conocimiento en la historia de la educación superior mexicana, pudimos documentar y estimar el impacto realizado por la Universidad en un año de actividad (2023). Es entonces importante recuperar la conclusión de dicho análisis:

...el informe demuestra cómo la UAM no solo contribuye al desarrollo económico del país, sino que también ofrece un retorno significativo a la sociedad, justificando la inversión pública en la Institución. La excelencia académica y el compromiso social de la UAM son evidentes en la generación de un alto valor social integrado, reafirmando su papel crucial en el desarrollo para generar riqueza y bienestar de la comunidad.

Es relevante reconocer que este estudio mostró la aportación sustancial de la función de docencia a la valoración de la actividad de la Universidad. Adicionalmente se ha evidenciado por ambos ejercicios la inconveniencia de evaluar de forma separada las funciones sustantivas. Se ha clarificado que las funciones sustantivas al realizarse sintéticamente por el mismo personal académico impactan de forma recíproca e imbricada a cada persona. En términos simples y llanos, una docencia de excelencia demanda investigación de la misma calidad; la difusión cultural depende de la profundidad de la investigación y docencia realizada; y la mejor investigación se realiza al formar nuevos cuadros académicos y comunicando a la sociedad los impactos y beneficios de ésta.

Adicionalmente la Universidad buscó por vez primera formalizar su modelo educativo. A finales del año 2023 se publicó el documento *Construyendo el Futuro. Los desafíos de la Docencia en la Universidad Autónoma Metropolitana*. Este documento propone un acercamiento al modelo educativo definiendo tres dimensiones: la filosófica, la pedagógica y la organizacional. En este contexto se plantean los siguientes objetivos por dimensión:

Filosófica: Proporcionar una educación universitaria de calidad que propicie el desarrollo social mediante la formación de ciudadanos comprometidos y responsables.

Pedagógica: Colocar en el centro del sistema educativo al alumno, promoviendo su participación activa, corresponsable y autogestiva, dentro de una comunidad de aprendizaje.

Organizacional: Fortalecer los procesos de colaboración y gestión institucional.

Este documento sintetiza como último objetivo institucional en el ámbito de la docencia: “Educar para la vida y para la incertidumbre”. Así mismo el documento concluye:

Una universidad abierta al tiempo requiere fortalecer los mecanismos que le permitan alcanzar, acercarse al ideal humanista de la educación, aquella que prepara para la vida y que permite enfrentar de mejor manera los grandes desafíos de la humanidad en un futuro cada vez más complejo e incierto. La construcción del futuro es siempre una tarea reflexiva, colectiva y urgente.

Finalmente se recupera el desafío global y civilizatorio de la sostenibilidad. El Colegio Académico aprobó en la sesión 509, celebrada el 27 de abril 2022, el *Plan de Desarrollo Sostenible ante el Cambio Climático (PDSCC), de la Universidad Autónoma Metropolitana para el periodo 2022-2030* el cual se compone de diez programas. El 5 de junio de 2024 se formalizó entre la UAM y la UNAM una Alianza Universitaria por la Sostenibilidad, la cual explicita compromisos y metas interinstitucionales:

... Nuestra meta es tener campus y unidades universitarias sostenibles donde se asuman estilos de vida responsables y de mínimo impacto ambiental. Este futuro deseable lo construiremos desde el presente, a partir de las enseñanzas del pasado, compartiendo diagnósticos, propuestas, intervenciones, calendarios y capacidades institucionales. ...

Adicionalmente, es importante informar que durante el 2024 el Rector General conformó un grupo de trabajo para revisar y en su caso ajustar el PDSCC-UAM 2022-2030. Estos trabajos han concluido y se han presentado ya los resultados, los cuales se estarán informando próximamente ante el Colegio Académico. Se contempla que con la actualización de este Plan se logre un mayor empoderamiento de la comunidad universitaria al contar con indicadores y metas definidas, así como con una mayor precisión y definición de los programas y las competencias institucionales.

LA AEGI UAM 2025-2030; EL FUTURO QUE CONSTRUIREMOS PARA EL 2030

Con un amplio grado de incertidumbre, pero equipados con los antecedentes, recursos y capacidades institucionales, la Universidad aceptó el reto de formular un ejercicio sintético, creativo y adaptativo para direccionar el desarrollo institucional con un horizonte temporal de mediano plazo. La Agenda Estratégica de Gestión



Institucional (AEGI) UAM 2025-2030 reconoce el contexto para la Universidad y los desafíos para su transformación, así como realiza un balance de logros y pendientes institucionales. Con un enfoque analítico reconoce como fundamento tres condiciones: la autonomía, la gobernanza y la coherencia institucional. Con una visión incluyente y considerando las diferencias de contexto, historia y aproximación académica de sus cinco unidades universitarias, la Agenda busca el desarrollo armónico de la Universidad al identificar y definir orientaciones transversales y estratégicas:

Orientaciones transversales

Género, diversidad e inclusión

Sostenibilidad y emergencia climática

Orientaciones estratégicas

Carrera académica y proyecto universitario

La implementación de un cambio institucional: la transición a las Áreas Académicas

Desarrollo, consolidación, equilibrio y articulación de las funciones sustantivas

Vinculación y entorno

Participación y gestión institucional

Asimismo, este documento propone una gestión universitaria reflexiva, dialógica, abierta y participativa; que permita orientar nuestras capacidades y potencialidades individuales hacia el bien colectivo.

El 27 de noviembre de 2024 el Rector General presentó al Colegio Académico la AEGI-UAM 2025-2030. Este documento será por los próximos seis años el marco de referencia para la gestión institucional, por lo que se considera oportuno concluir este capítulo con algunos extractos y un resumen gráfico de dicho documento:



Esta Agenda constituye el fundamento sobre la cual se estructurará el desarrollo institucional para lograr el futuro que deseamos. No obstante, será necesario establecer un conjunto de instrumentos con acciones específicas para materializarlo, valorar sus resultados, y en su caso, propiciar ajustes. Dichos instrumentos permitirán conducir las acciones en diversos temas asociados a las orientaciones estratégicas y transversales.

Entre estos temas se encuentran la innovación en la docencia digital; la investigación estratégica y emergente; la internacionalización; el bienestar de la comunidad universitaria; la procuración de fondos y el emprendimiento; la integración de la difusión cultural a las funciones de docencia e investigación, los cuales deberán formar parte de este conjunto de instrumentos-guía para lograr una agenda dinámica y flexible. Es una ruta de seguimiento que ha de lograrse con el compromiso de los órganos colegiados, los órganos personales y las instancias de apoyo; así como del alumnado, el personal académico y el personal administrativo.

...

Las metas establecidas orientan las acciones específicas que se deberán llevar a cabo para construir la Universidad Autónoma Metropolitana que queremos en el 2030.

